

Cette présentation a été effectuée le 29 novembre 2011, au cours de la Rencontre internationale *La prochaine décennie pour les écoles favorisant la santé, le bien-être et la réussite éducative* dans le cadre des 15<sup>es</sup> Journées annuelles de santé publique (JASP 2011). L'ensemble des présentations est disponible sur le site Web des JASP à la section *Archives* au : <http://jasp.inspq.qc.ca>.



www.inspq.qc.ca

Le développement professionnel :  
mécanisme pour renforcer les capacités  
d'absorption des écoles au regard  
d'une approche systémique  
en promotion de la santé?

Marthe Deschesnes, Ph. D.,  
Caroline Tessier, MA

Daniel Côté,  
Catherine Martin et coll.

28 novembre 2011

Projet subventionné par le FRSQ  
dans le cadre du programme de recherche *Santé et société*

Institut national  
de santé publique  
Québec

## Plan de la présentation

- Contexte
- Stratégie de recherche
- Résultats
- Constats
- Conclusion et enjeux

Institut national  
de santé publique  
Québec

# Contexte de recherche

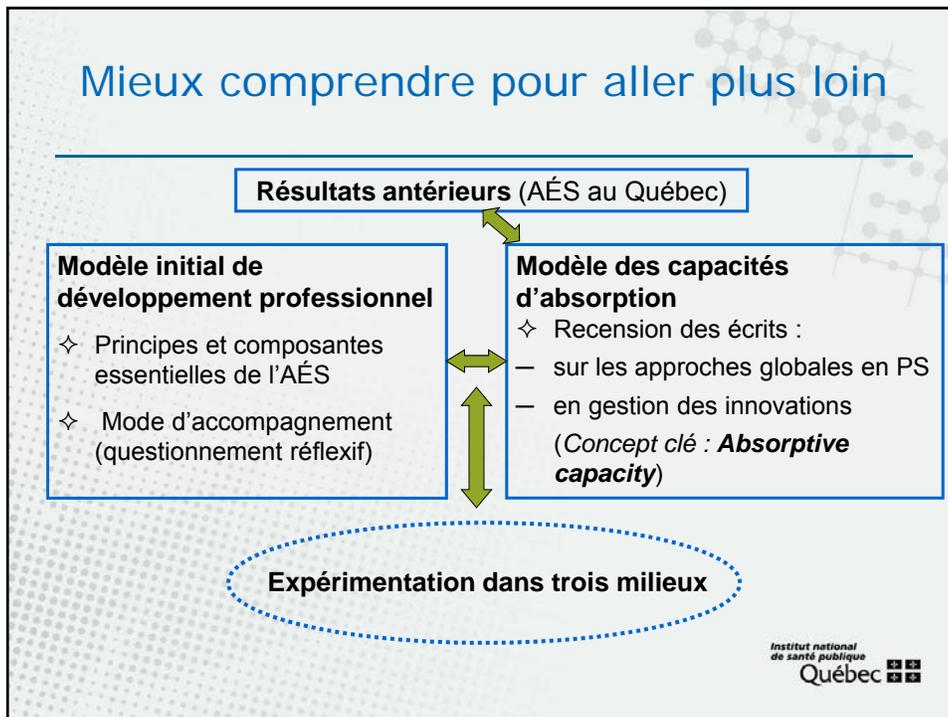
## Pourquoi s'intéresser à

\* AÉS réfère à une approche systémique en prévention/promotion de la santé (PS) en milieu scolaire

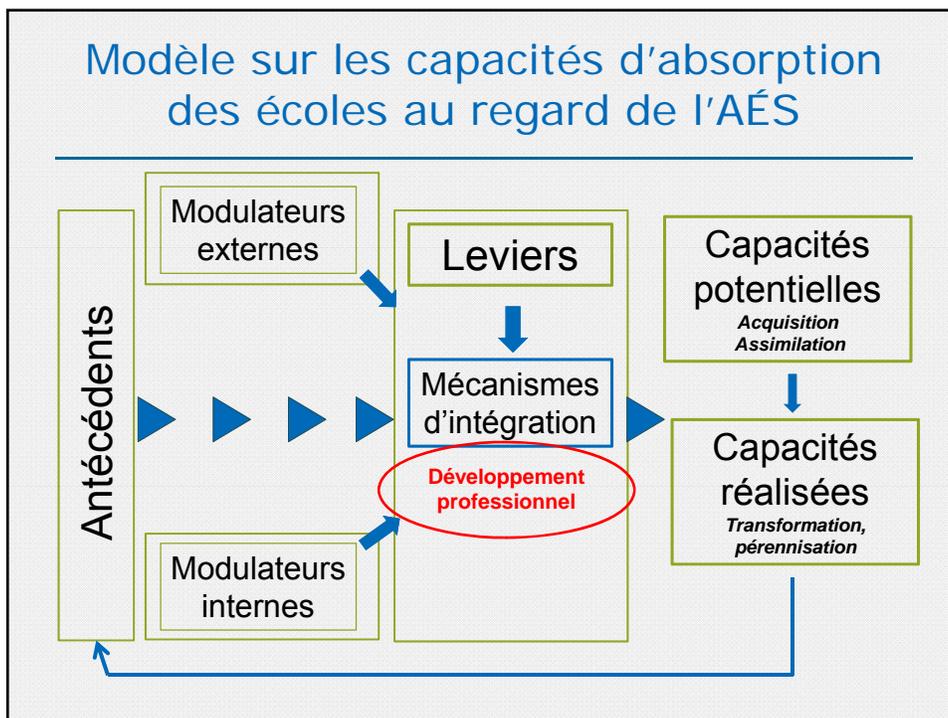
### Les constats de nos recherches p

- Forte **réceptivité envers les fondements de l'AÉS\***, mais des **contraintes organisationnelles** au sein de l'école et un soutien mitigé des structures ministérielles qui freinent son absorption par les écoles
  - **Assimilation de l'AÉS limitée aux champions** dans l'école
  - **Planification + ou – rigoureuse** selon les écoles (**activisme répandu**)
  - **Soutien insuffisant** (technique, organisationnel), qui se traduit par peu d'actions concrètes efficaces
- ↓
- **Pas de véritable absorption** de cette approche dans le fonctionnement des écoles = toujours un **défi** (faisabilité).

## Mieux comprendre pour aller plus loin



## Modèle sur les capacités d'absorption des écoles au regard de l'AÉS



# Stratégie de recherche

## Expérimentation et évaluation d'un modèle de développement professionnel

### But

- Explorer **des façons plus efficaces** d'accompagner les acteurs locaux afin de faciliter l'**absorption** de l'AÉS dans le fonctionnement des écoles.

### Questions recherche

- Le développement professionnel (**accompagnement**) peut-il contribuer à **renforcer les capacités d'absorption** des écoles au regard de l'AÉS?
- **Comment** et à quelles **conditions**?
- Quels sont les autres **facteurs**, internes et externes, qui **modulent** ces capacités?

### Stratégie recherche

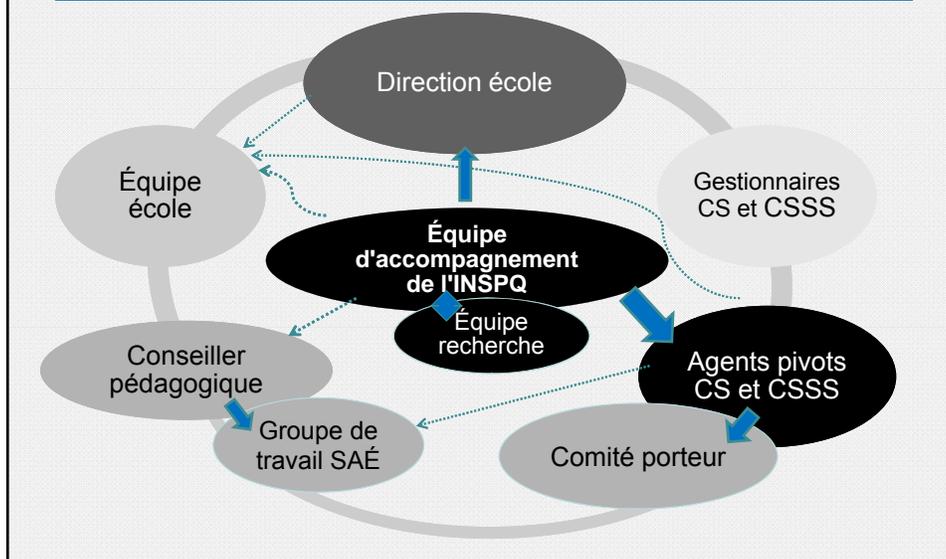
- Recherche participative;
- Étude de cas (3);
- Méthodes qualitatives (documents, entretiens pré-post expérimentation et observation continue).

## Le modèle d'accompagnement

### Ses fondements :

- **Des savoirs**, savoir-faire et savoir-être **conformes** aux **critères d'efficacité en PS**, adaptés à la réalité scolaire québécoise, **en concordance** avec les connaissances sur les **mécanismes organisationnels** ayant un impact sur les capacités d'absorption
- Un processus de **partage de connaissances de type interactif** qui intègre le savoir expérimentiel des utilisateurs et le savoir théorique des accompagnateurs; équilibre entre conformité et adaptation
- Un mode d'accompagnement basé sur un **questionnement réflexif** (pratiques)
- Un **mode d'apprentissage en spirale** pour favoriser la rétention des savoirs = ancrée dans l'action

## Qui sont les acteurs visés par l'accompagnement?



## Retombées attendues de l'accompagnement au regard de l'AÉS

### Compétences professionnelles\* :

Amélioration des compétences individuelles



### Capacités d'absorption\* :

Renforcement des leviers et mécanismes d'intégration (changement de pratiques)



Renforcement des capacités potentielles d'absorption au regard de l'AÉS



Renforcement des capacités réalisées d'absorption au regard de l'AÉS

\* Influencer par les antécédents + modulateurs internes et externes

## Résultats

## Résultats de processus du volet accompagnement

### L'expérimentation est vécue comme un succès par les acteurs des trois milieux :

- Conforme au modèle retenu;
- Mode jugé approprié par les acteurs impliqués (niveau de satisfaction très élevé).



©istokephoto

Institut national  
de santé publique  
Québec

## Résultats (suite)

### Éléments les plus appréciés par les agents pivots et directions :

- Le **questionnement réflexif**
- Les **fiches de recommandations d'experts**
- La qualité des accompagnateurs :
  - **posture** qui renforce le potentiel du milieu
  - ancré dans la pratique
  - **savoir-être** (écoute, ouverture, respect, patience)
- Le **mode en spirale**
- Le soutien technique adapté

Institut national  
de santé publique  
Québec

## Résultats (suite)

Les stratégies utilisées par l'accompagnement pour faciliter les changements de pratique se sont avérées efficaces :

- **Soutiennent les objectifs** de l'école (projet éducatif/convention de gestion)
- Proposent à l'école une **démarche structurante** pour répondre à ses objectifs
- **Partent des priorités** du milieu (fil conducteur) et utilisent les **structures en place** pour créer une synergie des actions
- Mettent en relief l'importance des **conditions organisationnelles** pour rejoindre et mobiliser les enseignants et pour bonifier les actions

## Résultats (suite)

**Conditions de réalisation :**

- Un **accompagnement continu et relativement intense est nécessaire** pour la rétention
- Un **investissement** (temps, libération) pour les participants est essentiel pour une absorption réussie [exigeant]
- **Expertise** des agents pivots :
  - = **démarche de planification concertée**;
  - ~ contenu (pédagogie, santé)

## Retombées sur les compétences professionnelles

**Compétences accrues** dans l'assimilation :

- de l'AÉS à l'étape de la priorisation (ex. : planification basée sur des recommandations d'experts et critères d'efficacité)
- des conditions organisationnelles (surtout APs et directions)

**Sentiment de confiance** et de **compétence** augmenté chez les APs et les directions – **se sentent mieux outillés**

**Capacités de réinvestissement des apprentissages** à l'interne et à l'externe

## Changements\* dans les leviers et les mécanismes organisationnels

- **Leadership** plus affirmé : plus grande appropriation de la démarche, une implication personnelle et un soutien organisationnel plus tangible à l'approche par la direction (libération du personnel, travail conjoint)
- **Vision organisationnelle + systémique/gestion + intégrative**
- **Plus grande participation des acteurs/travail conjoint** (ensemble des directeurs adjoints, enseignants, élèves, membres du comité ÉMES, org. communautaires (OC))
- **Communication plus large** et plus fréquente à propos des travaux liés à ÉMES au sein de l'école – rayonnement + large
- **Réseautage (OC)** accru (réciprocité) – moins au niveau du CSSS

\* Exemples tirés d'un cas « plus typique »

---

Changements dans les **capacités**  
**potentielles d'absorption**  
à la suite de l'expérimentation

---

Plusieurs traces d'**acquisition** des savoirs associés à l'AÉS sont présentes :

- Recommandations d'experts qui permettent de cibler des actions efficaces
- Démarche de priorisation rigoureuse
- Savoirs associés aux conditions organisationnelles

Plusieurs traces d'**assimilation** (internalisation et partage des savoirs nouveaux dans l'organisation) :

- Plus grand partage des orientations
- Plus grand rayonnement dans l'école



---

## Changements dans les **capacités d'absorption réalisées** à la suite de l'expérimentation

---

### Des traces de **transformation** :

- Utilisation des **recommandations d'experts** dans plusieurs contextes
- **Plan d'action** + concret et **intégré dans le projet éducatif**
- Renforcement du **travail avec la communauté**
- Bonification des **périodes foyer** (mobilisation et conscientisation des enseignants)
- **Participation active des élèves** (actions concrètes)
- Mise en œuvre de **SAE** pour rejoindre les enseignants **en classe** (*succès → prix de l'entrepreneuriat en adaptation scolaire*)

### Des traces d'**exploitation** (*insertion dans les routines*) :

- Traces de réinvestissement (SAE)
- Poursuite des actions initiées en cours d'expérimentation

## Principaux constats



Des résultats positifs grâce à un mode d'accompagnement qui repose sur :

- Une **ouverture** et un **respect des besoins locaux et du rythme de changement** des acteurs (sans jugement; renforcement du potentiel existant);
- Un **questionnement réflexif** et une recherche de solution **qui engage l'école** et qui suggère une **démarche structurante mais flexible** pour améliorer la planification des actions et les conditions requises pour une mise en œuvre de qualité.

## Principaux constats



Des résultats positifs grâce à un mode d'accompagnement qui repose sur :

- Une **mise en commun des expertises** expérientielles et théoriques qui permet de **proposer des savoirs mieux adaptés** au milieu scolaire et donc plus susceptibles d'être assimilés et combinés aux savoirs existants (équilibre théorie et pratique)
- Un **mode en spirale** qui **permet un réinvestissement des savoirs** théoriques dans la pratique (processus de réflexion « dans l'action »)
- Des savoirs, savoir-faire, mais aussi des **savoir-être**.

## Autres constats



Le **leadership de la direction est une condition *sine qua non*** pour une absorption réussie (de l'assimilation à la pérennisation) :

- Besoin de soutien pour le renforcement d'une gestion intégrative

Les **agents pivots ne peuvent être seuls à « porter »** cette approche :

- Besoin d'alliés possédant les contenus spécifiques de PS (présence de ces compétences dans le réseau de la santé);
- Importance d'une concertation entre les responsables de démarche structurante

Les **SAÉ** : un moyen pertinent pour rejoindre et mobiliser les enseignants **en classe au regard de la PS** (en combinant les contenus disciplinaires avec ceux de la santé)

Les fiches de **recommandations d'experts** :

- Un outil de référence en PP utile pour cibler
- qui nécessite un soutien pour être vraiment compris et utile,
- mais qui ne va pas assez loin dans le « comment »

## Conclusion



**L'expérimentation a réussi à augmenter les capacités d'absorption potentielles et réalisées\* des écoles sur une période de un an.**

**En raison ...**

- D'un mode d'accompagnement approprié au milieu scolaire et efficace
- De conditions facilitantes créées par l'expérimentation (suspension de contraintes organisationnelles internes [temps] reconnues comme un frein à l'absorption → engagement et investissement de l'école).

\* **Encore fragiles quant à la pérennisation.**

**Qu'en est-il à plus long terme et pour les autres milieux?**

## Enjeux

### Réunir les conditions requises à l'absorption de nouveaux savoirs,

- ❖ à tous les niveaux, du national au local :
  - **Leadership, gestion intégrative, communication et collaboration** entre les acteurs des deux réseaux pour mieux soutenir les milieux de pratique (éviter la surcharge)
  - **Articulation d'une approche systémique en PS** avec des **savoirs spécifiques en santé, accessibles et adaptés** au contexte scolaire

## Enjeux

### Réunir les conditions requises à l'absorption de nouveaux savoirs

- ❖ Au niveau local (CS, CSSS)
  - Besoin de conditions organisationnelles** pour :
    - Améliorer la **cohérence et la complémentarité** des actions (PS et RE) dans les écoles
    - **Soutenir le rôle des agents pivots** au regard de la planification concertée (responsables de démarches structurantes)
    - **Coordonner** le travail des agents pivots avec celui des professionnels qui détiennent une expertise en PP (CSSS)
- ❖ Au niveau de l'école
  - **Leadership mobilisateur** (volonté affirmée de la direction, soutien org.)
  - **Marge de manœuvre** (temps de réflexion)

[www.inspq.qc.ca](http://www.inspq.qc.ca)



*MERCI!*

Institut national  
de santé publique  
Québec 